

Veränderungsmanagement (Do's and Dont's)

Übersicht zu Phasen, möglichen Interventionen und Fallstricken

Emotionale Phase	Interventionsmöglichkeiten	Fallstricke
Vorahnung, Sorge	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Daten & Fakten kommunizieren ▪ (informelle) Gespräche mit Schlüsselpersonen ▪ Zielgruppenspezifisches Kommunikationskonzept vorbereiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerüchte unbeantwortet lassen ▪ Vertrauensverlust
Schock	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persönliche Kommunikation ▪ Schlüsselpersonen identifizieren ▪ Koalition/Teamgeist im Management aufbauen ▪ Schritte des Implementierungsprozesses kommunizieren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sich auf schriftliche Kommunikationswege beschränken ▪ Zu optimistische Kommunikation betreiben (=> Erwartungsmanagement) ▪ Vertrauensverlust
Positiver oder negativer Hype	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klare Informationen über Veränderungen ▪ Hintergrund und Zweck/Sinn kommunizieren ▪ Führungskräfte als Veränderungsmanager qualifizieren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negative Gefühle ignorieren oder tabuisieren ▪ Zu positive oder naive Kommunikation
Rationale Einsicht Frustration	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientierung geben (Struktur, Prozesse, persönliche Möglichkeiten, Vision, Strategie -push) ▪ Teamentwicklung in den Projekt- und Entscheidungsteams forcieren ▪ Emotionen besprechbar machen (z.B. über gegenseitige Erwartungen) ▪ Gemeinsame Sicht auf die Erfolgsfaktoren für die neue Struktur erarbeiten ▪ Bisher Geleistetes anerkennen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zuwenig Kommunikation über Fortschritte ▪ Spannungen, Konflikte unterdrücken ▪ Vernachlässigung der Gefühlsebene
Emotionale Akzeptanz Trauer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intensive Kommunikation von Fortschritten (insbesondere Erfolge) und was künftig gemacht und was nicht mehr gemacht wird ▪ Auch kleine Schritte sichtbar machen ▪ Abschiedsrituale ▪ Regelmäßige persönliche Information und Kommunikation durch Führungskräfte ▪ Coaching 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unkoordinierte Kommunikation ▪ Negative Gefühle ausblenden ▪ Resignation der Führung ▪ Versuch des Durchpeitschens – Scheinerfolg auf power-point-Ebene
Öffnung, Neugier & Zuversicht	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teamstrategien bearbeiten (Partizipation, pull) ▪ Neue Netzwerke etablieren ▪ Qualifikation anbieten ▪ Strukturhunger befriedigen (eindeutige Regeln) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rückfälle ignorieren ▪ Vision/Strategie nicht genügend operationalisieren ▪ Mitarbeiter „alleine“ lassen
Integration, neues Selbstbewusstsein	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfolge betonen ▪ Lessons-learned ableiten ▪ Verhalten gemäß der neuen Struktur belohnen ▪ konsolidieren ▪ „Leistungsvertrag“ mit Mitarbeitern erneuern 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinsame Erfolge verwischen lassen ▪ Keine Sanktionen bei Verletzungen der neuen Regeln